

西尾市渡船事業経営戦略（案）
（令和7年度～令和16年度）

令和7年3月
西尾市 交流共創部

目次

1	事業概要.....	2
	（1）事業形態等	2
	（2）運賃形態	3
	（3）運賃水準の検討	5
	（4）現在の経営状況	6
2	将来の事業環境	7
	（1）利用者数の予測	7
	（2）運航収益の予測	10
	（3）船舶更新時期の見直し～船舶関連支出の予測～	10
3	経営の基本方針	12
4	投資・財政計画（収支計画）	13
	（1）投資・財政計画（収支計画）	13
	（2）投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明	13
	① 収支計画のうち投資についての説明	13
	② 収支計画のうち財源についての説明	13
	③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明	14
	（3）投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要	15
5	経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	15
	（別紙）投資・財政計画（収支計画）	

1 事業概要

(1) 事業形態等

令和7年3月31日現在

法適用（全部適用・一部適用）・法非適用の区分	全部適用		
職員数	8人		
営業航路	13km	在籍船舶数	2隻
運航路線数	1本	平均船齢	12年
年間運航（km）	72千km	乗船効率*1	34.4%

西尾市渡船事業は、1952年（昭和27年）に佐久島と吉田町（現・西尾市）とを結ぶ吉田航路が開設され、事業を開始しました。その後、1954年（昭和29年）に佐久島が一色町（現・西尾市）に編入合併されたのを機に、佐久島と一色町本土の「一色渡船場」とを結ぶ一色航路が開設されました。1983年（昭和58年）9月30日をもって吉田航路が休止となり、翌年の1984年（昭和59年）10月1日には廃止されたため、現在では一色航路のみで運航しています。

一色航路は、一色港～佐久島西港～佐久島東港の13kmを約25分で結び、2013年（平成25年）3月就航の「第三さちかぜ」、2024年（令和6年）11月就航の「第二はまかぜ」の高速船2隻で、1日7往復の定期運航をしています。

また、2010年（平成22年）4月に渡船場を一色さかな広場隣接の「佐久島行船のりば」に移転したことにより、航路距離と時間が短縮されるとともに、駐車場の確保が図られました。民間バス路線を引き込み「一色さかな広場・佐久島行船のりば」（停留所）ができたことにより、さらに、一色地区内を巡回するコミュニティバスが乗入れ、公共交通機関の東西の軸である「ふれんどバス」と南北の軸である名鉄東部交通の「路線バス」との接続も可能となりました。

*1 乗船効率 = 延人キロ ÷ (運航キロ × 平均乗船定員) × 100

(2) 運賃形態

令和7年3月31日現在

	年月日	制度及び賃率
上限認可	当初：平成13年3月28日 現行：令和元年8月8日	
実施	令和元年10月1日	均一制運賃

2019年（令和元年）10月1日の運賃改定は、消費税が8%から10%に増税されたことに伴い、見直しを行ったものです。それ以降、運賃の改定は行っていません。

■旅客運賃表

令和7年3月31日現在

種類	区分		運賃	
普通乗船券	大人（1人につき）	片道	830円	
	小児（1人につき）		420円	
往復乗船券	大人（1人につき）	往復	1,660円	
	小児（1人につき）		840円	
回数乗船券	1枚1区間に限る	11枚綴	8,300円	
定期乗船券	一般	1月	29,880円	
		3月	85,160円	
		6月	161,360円	
	学生 （中学生以上）	1月	19,920円	
		3月	56,780円	
		6月	107,570円	
	学生 （小学生以下）	1月	10,080円	
		3月	28,730円	
		6月	54,440円	
団体乗船券	一般（1人につき）	15人以上	750円	
	学生（1人につき）	15人以上	中学生以上	590円
		15人以上	小学生以下	380円
島民乗船券	島民（大人1人につき）	往復	1,000円	
	島民（小児1人につき）		500円	

■手荷物運賃表

令和7年3月31日現在

区分		運賃	
受託手荷物		80円	
特殊手荷物	自転車、小児用の車 その他道路運送車両法（昭和26年法律 第185号）第2条第4項の軽車両	260円	
	二輪車	125 c c 未満	580円
		125 c c 以上	860円

■小荷物運賃表

令和7年3月31日現在

区分	運賃
1 k g 以下	70円
10 k g 以下	100円
20 k g 以下	200円
30 k g 以下	300円

■貨物運賃表

令和7年3月31日現在

重量	運賃		
	容積200 c mまで	容積400 c mまで	容積600 c mまで
10 k g まで		120円	150円
20 k g まで		210円	240円
30 k g まで		310円	340円
40 k g まで	370円	400円	430円
50 k g まで	460円	490円	520円
60 k g まで	550円	580円	610円
70 k g まで	640円	670円	700円
80 k g まで	730円	760円	790円
90 k g まで	830円	860円	890円
100 k g まで	920円	950円	980円
120 k g まで	1,110円	1,140円	1,170円
140 k g まで	1,300円	1,330円	1,360円
160 k g まで	1,500円	1,530円	1,560円
180 k g まで	1,690円	1,720円	1,750円
200 k g まで	1,880円	1,910円	1,940円
以降20 k g 毎に			200円

(3) 運賃水準の検討

本市の渡船事業における運賃は、船舶運航にかかる原価をまかない得ることを原則としていますが、佐久島と一色地区を結ぶ、唯一の公共交通機関としての側面も考慮し、島民への過度の負担が生じない水準としています。

運賃の改定については、消費税の改正に加え、人件費や修繕費、燃料費などの物価の高騰、使用船舶の老朽化による修繕費等の増加などを受けて、数度にわたり行ってきました。

一色航路は、1968年（昭和43年）以来、離島航路整備法に基づく離島航路に指定され、赤字航路に対する運営費の助成を受けていましたが、観光客の増加により2010年度（平成22年度）からは収益が改善していましたが、2020年度（令和2年度）以降、新型コロナウイルス蔓延の影響による利用客の減少もあり、令和4年度を除き、赤字を計上したため、運営費の助成を受けざるを得ない状況になっています。このことから、現行運賃は、適切な利潤を得られる水準になっているか検討すべき時期にきているものと考えています。

一方で、利用者は観光客が8割を超えています。佐久島地区の人口が減少の一途をたどっている現状から、今後益々、観光利用の割合が増えていくことが予想されます。事業を安定的に継続していくためには、引き続き他の交通機関との乗り継ぎの利便性向上を図るなど、観光客の利用離れを抑制するような施策を実施していくとともに、生活航路としての役割に鑑み、島民の負担との均衡がとれた運賃を中長期的な視点で検討します。

(4) 現在の経営状況

	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
運航収益	137,458 千円	135,045 千円	129,027 千円
経常収支比率*2	84.0%	104.9%	110.67%
純損益	△28,041 千円	6,806 千円	△7,716 千円
流動比率*3	1,105.8%	701.4%	254.7%
資金不足比率*4	0.00%	0.00%	0.00%

【上記の指標等を踏まえた現在の経営状況の分析】

本市渡船事業は、ここ十数年間当市の離島振興策として事業展開している「三河・佐久島アートプラン 21」と銘打った佐久島の PR 活動とともに、「佐久島行船のりば」や「クラインガルテン」の建設整備、佐久島の散策道、八十八弘法道等の基盤整備による支援などが功を奏した結果、新たな観光客の獲得やリピーターの確保に成功し、2005 年度（平成 17 年度）以降は利用者数が継続的に増加傾向にあります。「三河・佐久島アートプラン 21」によるアートが、佐久島を訪れた観光客により SNS にアップ されるとともに、メディアに取り上げられることも多く、老若男女を問わず多くの方が島を訪れている状況は、一過性のものでなく、広く定着したイメージがあります。

これに伴い運航収益も増加してきましたが、令和元年度をピークに昨今の新型コロナウイルスの蔓延により、移動が制限されるなど利用客が減少しました。直近の 2021 年度（令和 3 年度）から 2023 年度（令和 5 年度）までの 3 年間をみても、コロナ禍前の水準に戻っておらず減少しています。また 2023 年度（令和 5 年度）に新型コロナウイルスが 5 類感染症に移行しましたが、行楽シーズンにおける猛暑が長期的に続くなど利用客の数が伸びていない要因が考えられます。

経常収支比率は 100%を超えない年度もあり、純損益も赤字となる年もあったため、渡船事業の経営状況は厳しい状況です。なお、流動比率は 100%を超えており、資金不足比率も 0%で推移していることから、直近では資金的な問題はなく、健全な経営が行えている状況です。

*2 経常収支比率 = 経常収益÷経常費用×100

*3 流動比率 = 流動資産÷流動負債×100

*4 ここでいう資金不足比率とは、地方財政法による資金不足比率を指し、以下の算式により算出するものとする。

資金不足比率〔法適用企業の場合〕 = (地方財政法施行令第 15 条第 1 項により算定した資金の不足額) / ((営業収益) - (受託工事収益)) ×100

資金不足比率〔法非適用企業の場合〕 = (地方財政法施行令第 16 条第 1 項により算定した資金の不足額) / ((営業収益) - (受託工事収益)) ×100

2 将来の事業環境

(1) 利用者数の予測

本航路は、佐久島の住民の生活航路としての役割を担っており、島民の生活を支える移動手段として日々利用されています。安定的な島民人口とは対照的に、佐久島の利用者数は直近 30 年で大きく変化しています。利用者数全体の人数は、1993 年度（平成 5 年度）と 2023 年度（令和 5 年度）の 2 区間で約 29.8% と大幅に増加しています。そのうち、利用者を島民と島民以外に分けて推移を見ると、島民は約 3.3%、島民以外の利用者数は約 39.5%増加していることから、島民以外の利用者数が大きく増加していることが分かります。

■ 1993 年度（平成 5 年度）と 2023 年度（令和 5 年度）の利用者数の比較

利用者区分	平成 5 年度	令和 5 年度
島民	20,041 人	20,706 人
島民以外	54,283 人	75,741 人
合計	74,324 人	96,447 人

（出典：西尾市実施の利用者数の調査）

■ 利用者数の最大人数および最少人数とその年度（1993 年度～2023 年度）

利用者区分	最小	最大
島民	16,026 人（平成 26 年度）	21,615 人（平成 28 年度）
島民以外	36,321 人（平成 16 年度）	106,210 人（平成 31 年度）

（出典：西尾市実施の利用者数の調査）

1993 年度（平成 5 年度）から 2023 年度（令和 5 年度）まで、右肩上がりでは利用者数が増えてきたわけではありません。上表のとおり、利用者数が最大の年度と最小の年度では時期と人数は差があります。特に、島民以外の利用者数は、最大年度と最小年度で約 2.9 倍の差があります。その背景には、佐久島の観光需要が直近 30 年間で大きく変化しています。2007 年（平成 19 年）に佐久島振興室が発足し、それ以降は、継続的に佐久島の観光振興が行われてきました。島内におけるアートの設置は、その風景写真が SNS で“バズり”（インターネット上で情報が拡散されることにより、爆発的かつ一時的に話題が広がる現象）、島への訪問者は、10 万人を超えるまで増えました。その影響は 5 年程度続きましたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う外出制限により、観光需要は大幅に減少しました。外出制限の解除により、今後、観光需要がある程度回復することが大いに期待されますが、今後どの程度まで回復するかは不透明な状況です。そのような観光需要の変化に大きく左右される島民以外の利用者数に対して、島民の利用者数は、最大で約 1.3 倍程度と島民以外の利用者数と比べて変化が小さくなっていることから、島民以外の利用者数と島民の利用者数の変化は、それぞれの傾向があると推察されます。

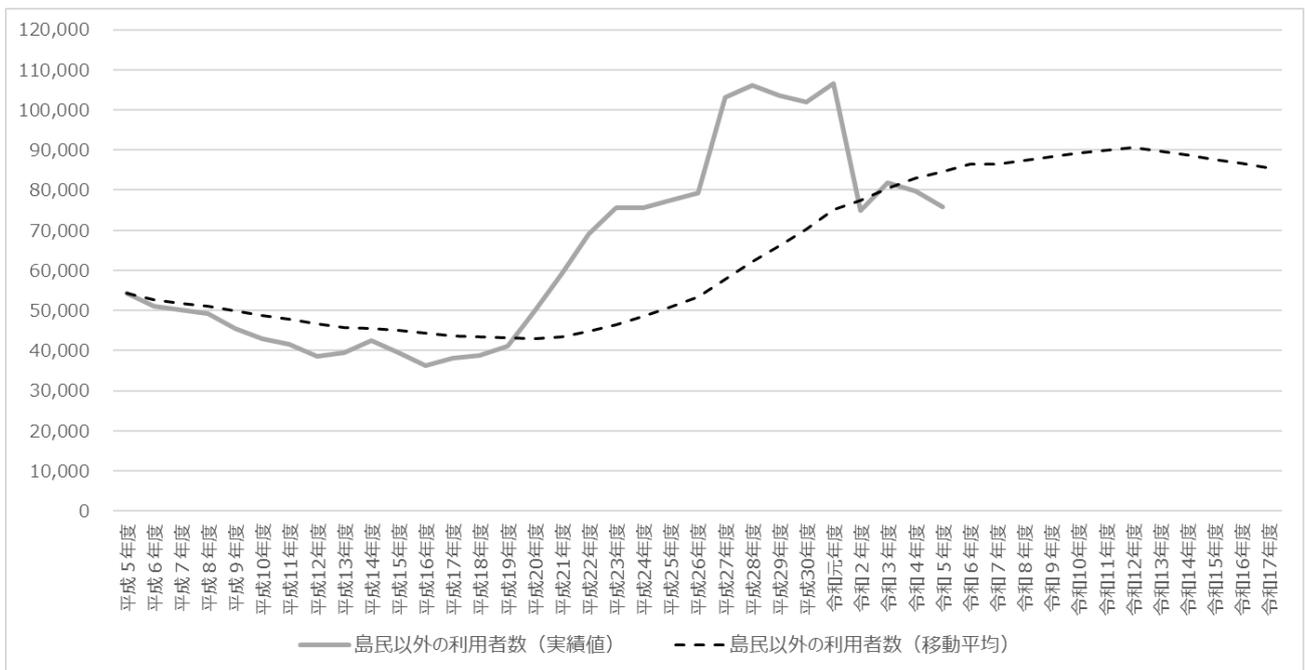
これらの利用者数が増減する状況を踏まえて、次の 3 つの仮定に基づいて利用者数、すなわち需要の予測を行うものとします。

- 過去の“バズり”や広報活動で得た知名度によって、観光コンテンツの魅力が著しく低下することは想定されないことから今後利用者数は現状水準維持もしくは緩やかな増加傾向が続くことが期待できる
- SNSでの新たな“バズり”は、意図的に発生させることができず、かつ、将来の発生を予測できないため、需要予測には反映しない
- 感染症拡大による外出制限や大規模災害等の自然災害は、発生や影響を予測できないため、需要予測には反映しない

上述のとおり、島民と島民以外の利用者の需要は変化する量や時期が異なるため、両者を分けて予測を実施します。推計値は、いずれも推計年度より過去 15 年間の利用者実績値の平均値を用いて算出します。

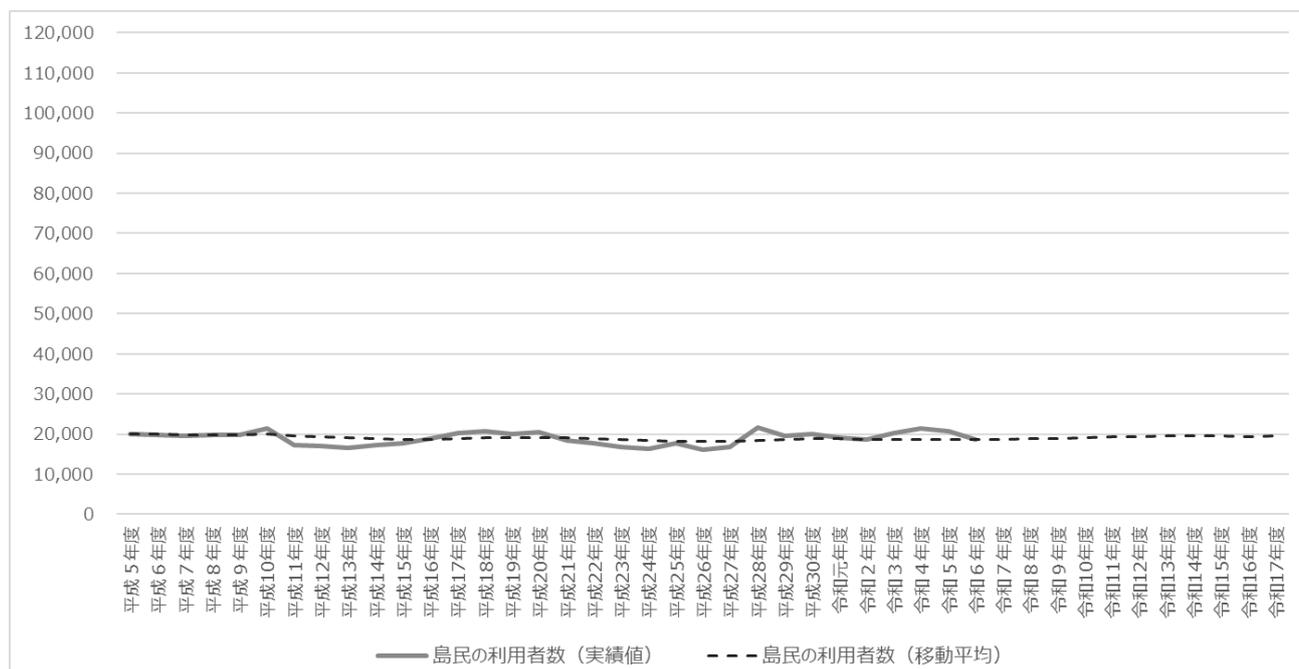
これまでの利用者数の推移と過去の利用者数推移から算出された平均値の推移は以下の通りです。

■ 島民以外の利用者の実績値の推移と移動平均線（単位：人）



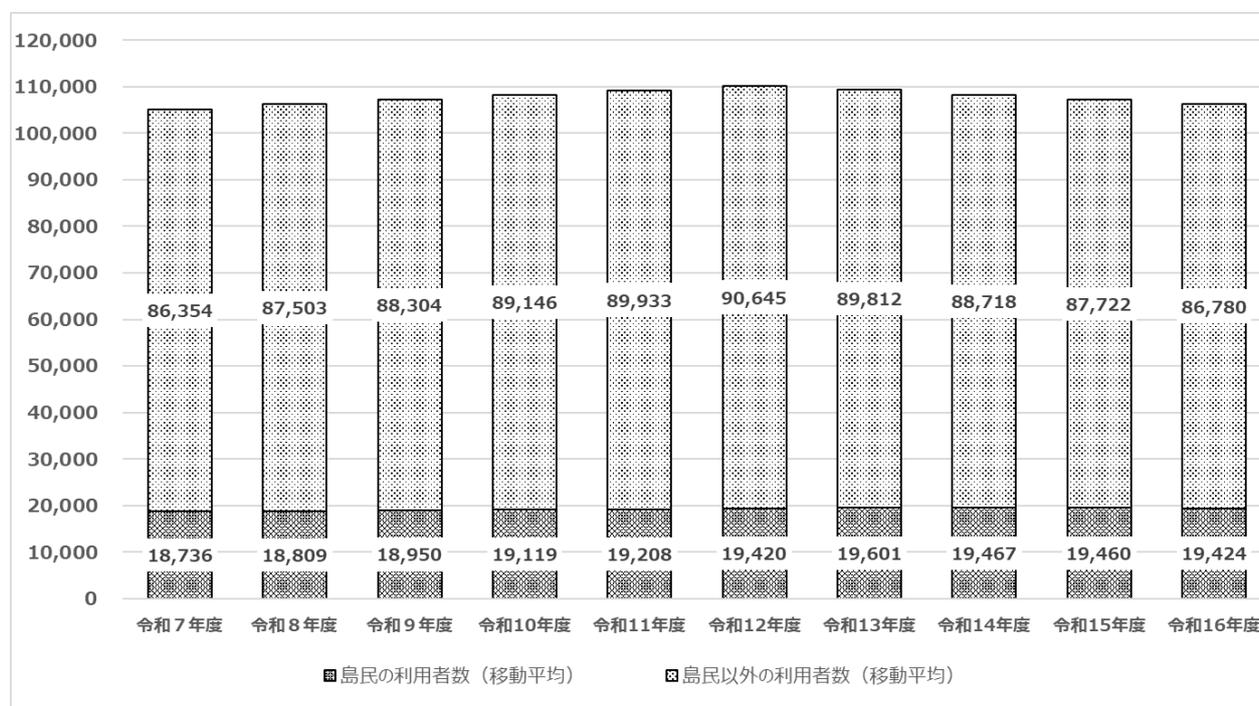
島民の利用者数と同様の方法で算出した移動平均は以下のとおりです。

■ 島民の利用者の実績値と推計値の推移（単位：人）



上記、移動平均より推計される予測期間における具体的な値は以下のとおりです。

■ 利用者数の推計（単位：人）

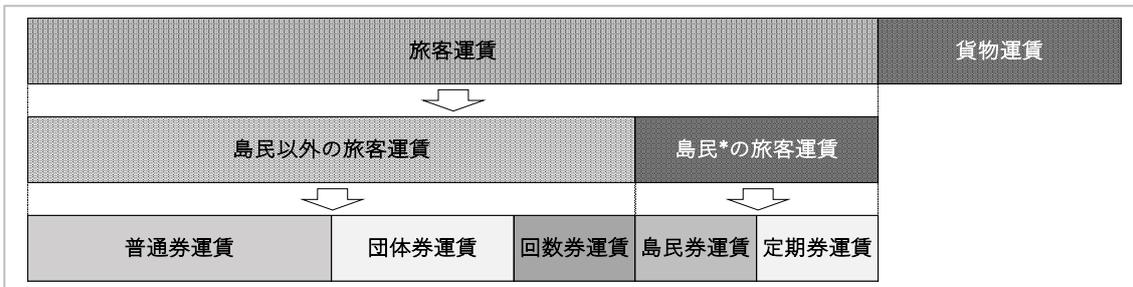


利用者数は概ね 10.5 万人/年前後で推移する推計値となりました。内訳は、島民以外の利用者数は、およそ 9 万人/年前後で推移し、島民の利用者はおよそ 1.9 万人/年で推移する予測となりました。これは新型コロナウイルス感染症拡大の前の水準よりもやや少ない水準となっています。

(2) 運航収益の予測

運航収入は、下表に示す通り、旅客運賃と貨物運賃から構成されています。したがって、運航収入は、両者の合計となります。さらに、前述の通り、利用者は島民と島民以外に分けられますので、運航収入の推計においてもそれぞれ算出した額の合計の額とします。

■ 運航収入の分解



*島民には居住地が佐久島の方以外に、勤務地・通学地が佐久島内の方を含みます

まず、旅客運賃について、利用者数の乗船料から生じるため、上記で推計した利用者数に乗船料を乗じて計算を行いました。ここで用いる乗船料については、セールス・ミクス（sales mix、利用者が購入する乗船券の種別構成）が一定という仮定に基づき、過去5年間（2019年度（令和元年度）から2023年度（令和5年度））の運賃収入を利用者数で除して計算した値を基準として、計画期間の事情を加味して推計値を算定します。計画期間では運賃の値上げを検討していることもあり、ここでは20%の料金改定を想定して、上述の基準値に120%を乗じて推計値を算定しています。料金改定については、4 投資・財政計画（収支計画）（3）投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要で後述しています。

他方で、貨物運賃についても、同期間の平均単価に上記で推計した利用者数を乗じて計算を行いました。渡船を利用して佐久島へ訪問することで、一時的に佐久島内の人口が増え、島内で様々な物資が必要となります。その結果として渡船による貨物の運搬が増えることから、利用者の増減が貨物運賃の増減の要因となっている側面があります。また、過去5年間において利用者数の推移と貨物運賃収入の相関係数は0.98であり、両者は正の相関関係にあることを示唆しています。以上から、貨物運賃についても、同期間の平均単価に上記で推計した利用者数を乗じて計算を行いました。

(3) 船舶更新時期の見直し～船舶関連支出の予測～

現在、本市渡船事業においては令和6年就航の「第二はまかぜ」、平成25年就航の「第三さちかぜ」の高速船2隻を所有しています。

「第三さちかぜ」が就航する以前の「第二さちかぜ」は、1987年（昭和62年）から2013年（平成25年）まで就航していました。船舶の法定耐用年数は9年ですが、定期的な保守点検や適切な整備補修を実施し、安全性を向上させつつ、長寿命化を図りました。

2013年（平成25年）就航の「第三さちかぜ」については、適切な保守整備を行うことにより長寿命化をめざします。また、「第二はまかぜ」が就航する以前の「はまかぜ」については、建造から20年余を経過し、老朽化が進んでいたため、代替船である「第二はまかぜ」を新たに建造し、2024年（令和6年）11月に就航しました。引き続き安全で快適な離島航路の運営をめざす計画です。なお、「第二はまかぜ」の企業債の償還が2033年度（令和15年度）に完了する予定です。

船舶の概要

船名	第三さちかぜ	第二はまかぜ
1 全長	19.95メートル	19.98メートル
2 長さ(登録)	18.64メートル	17.50メートル
3 幅	4.00メートル	4.20メートル
4 深さ(登録)	1.55メートル	1.45メートル
5 満載吃水	0.80メートル	0.77メートル
6 最高速力	28.0ノット	25.0ノット
7 航海速力	25.0ノット	22.0ノット
8 総トン数	19トン	19トン
9 旅客定員	118名 (うち椅子:47席)	120名 (うち椅子:40席、車椅子:2席)
10 船員数	2名	2名
11 主機の種類及び個数	三菱船用ディーゼル S6A3-T2MTK3L 2基	三菱船用ディーゼル機関 2基
12 主機の出力	759馬力(PS)×2基	735馬力(PS)×2基
13 補機の種類及び個数	三菱船用ディーゼル 1基	三菱船用ディーゼル機関 1基
14 補機の出力	35馬力(PS)×1基	32馬力(PS)×1基
15 主燃料	軽油	軽油
16 船質	アルミ軽合金	アルミ軽合金
17 船種	汽船	汽船
18 船舶番号	240-64240 愛知	240-71759 愛知
19 船籍港	愛知県西尾市	愛知県西尾市
20 用途	旅客船	旅客船
21 船舶所有者	西尾市	西尾市
22 航行区域	平水区域	平水区域
23 レーダー	有(無線航行移動局:海R第920号)	有(無線航行移動局:海R第1724号)
24 耐用年数	9年	9年
25 取得価格	141,729千円	234,300千円
26 造船所	形原造船(株) 蒲郡市形原町	形原造船(株) 蒲郡市形原町
27 進水年月日	平成25年1月21日	令和6年9月30日
28 就航年月日	平成25年3月1日	令和6年11月8日
29 船舶写真	 第三さちかぜ	 第二はまかぜ

R6年度末で満12年超

3 経営の基本方針

本市渡船事業は、「安全運航の徹底」「事業の維持」及び「利便性の向上」を経営の基本方針とします。

安全運航 の徹底

・安全で快適な運航を推進するため、船員の意識向上に努め、安全管理を徹底します。

事業の維持

・島民に不可欠な生活航路や離島振興に必要な観光航路として、渡船事業が安定的に維持できるよう、運賃収入による運営を目指します。
・燃料費の高騰など、今後の環境変化の中でも安定した経営を維持するために、業務の合理化による経費縮減に努めます。

利便性 の向上

・他の交通との連携を図り、渡船利用者の利便性向上に努めます。

4 投資・財政計画（収支計画）

（1）投資・財政計画（収支計画）

2024年度（令和6年度）に新船舶（2.4億円）が就航しました。その取得のための資金として、2023年度（令和5年度）に企業債を通じて約2.4億円の資金調達を行いました。また、その後の年度において、借入金の償還に必要な資金の一部は、一般会計からの負担金として受け入れる予定です。このようにして、次の10年間の資金不足は解消される見通しです。

また、新船舶の返済が終わるまでの次の9年間は、財政状況を考慮して大型投資は行わない予定です。さらに、安定した運航収益を確保するため、航路や料金水準、利用者数の維持に努め、経常利益の黒字化を目指します。もし十分な利益を確保できず資金不足になる見込みがある場合は、交通事業債（経営改善推進事業）の活用を考えていきます。

なお、この予測では、物価上昇も一部反映しています。営業費用のうち約20%を占める燃料費について、燃料単価の上昇を見込んでいます。上昇率は、過去7年間の消費者物価指数と将来3年分の見通し*5の計10年間の平均値である1.3%/年が、次の10年間も続くと見込んでいます。

これらの計画や予測に基づいた結果、各財務書類上の数値は次のようになる見込みです。具体的な数値は、以下の貸借対照表に示されています。2024年度（令和6年度）に新船舶の取得に伴い、有形固定資産と固定負債が大きく増加します。その後は9年間にわたり減価償却と借入金の返済が行われ、固定資産と固定負債は年々減少していく見込みです。

（2）投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

投資については、向こう50年間の船舶の更新時期について見込を立てました。船舶の法定耐用年数は9年ですが、定期的な点検や修繕などを適切に行うことにより長寿命化を図るとともに、安全性も考慮のうえ、これまでの実績を参考に使用期間を25年間としました。

今後、直近の計画としては、「2. 将来の事業環境（3）船舶更新時期の見直し～船舶関連支出の予測～」に記載の通りです。

② 収支計画のうち財源についての説明

▶ 運航収益

運航収益の予測は、「2. 将来の事業環境（2）運航収益の予測」に記載の通りです。

▶ 企業債

計画策定時点で新たな起債や借入の予定はないため、計画期間においては見込んでいません。

▶ 繰入金

一般会計からの繰入金は必要最小限度とするに止め、基準内繰入のみを見込んでいます。

*5 日本銀行の経済・物価情勢の展望（2024年10月）に掲載されている消費者物価指数2024年（令和6年）から2026年（令和8年）の政策委員見通しの中央値を参照しています。

▶国庫等補助金

例年 10 月～翌年度 9 月までの業績が赤字の場合は、赤字額の 2 分の 1 程度が国から 補助金として交付されます。収支計画において、交付が見込まれている期間については補助予定額を見込んでいますが、黒字化見込みの期間については、見込み額をゼロとしています。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

▶職員給与費

令和 6 年度については予算額としています。また、令和 7 年度以降の支出額については、過去 5 年の実績値または推計値の平均値により算出しています。

▶動力費又は燃料費

2024 年度（令和 6 年度）については予算額としています。また、2025 年度（令和 7 年度）以降の支出額については、過去 5 年の実績値または推計値の平均値により基準額を算出しています。その基準額に対して、世界情勢を背景とした物価上昇を見込み、毎年 1.3%の増加を見込んでいます。また、財政健全化の取り組みとして速度抑制運航による燃料費の削減を反映しています。この影響については、エンジンの速力表を参考に物価上昇を反映した基準額に対して 8 %の削減を見込んで最終的な見込み額を算出しています。

▶修繕費

2024 年度（令和 6 年度）については予算額としています。また、2025 年度（令和 7 年度）以降の支出額については、過去 5 年の実績値または推計値の平均値により算出しています。

▶委託料

2024 年度（令和 6 年度）については予算額としています。また、2025 年度（令和 7 年度）以降の支出額については、過去 5 年の実績値または推計値の平均値により算出しています。

▶その他経費

原則として、2024 年度（令和 6 年度）については予算額としています。また、2025 年度（令和 7 年度）以降の支出額については、過去 5 年の実績値または推計値の平均値により算出しています。

一部、運航収益の増減と強い相関関係が認められるものについては、令和元年度から令和 5 年度の運航収益に対する対象経費の割合に、推計年度の運航収益に乗じて推計値を算出しています。本経営戦略では相関係数*6が 0.9 を超えるものについて、相関関係が強いとみなしています。

▶減価償却費

船舶について、耐用年数を 9 年とし、残存価額を 10%として計算しました。

▶支払利息

企業債の返済計画に基づき、約定利子率によって算出しています。

*6 相関係数は、2 つの変数間の統計的な関連性を数値で表す指標です。数値は-1 から+1 の間で、+1 は完全な正の相関（一方の変数が増加するともう一方も増加する）、-1 は完全な負の相関（一方の変数が増加するともう一方は減少する）を示します。0 は、2 つの変数間に関連性がないことを示します。

(3) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

今回の投資・財政計画（収支計画）に反映していないものとして航路附属施設の購入費用があります。これは、佐久島の西港と東港に係留しています浮棧橋と渡棧橋のことで、現状は概ね5年に1度上架し、メンテナンスを行って、長寿命化を図りながら使用していますが、腐食による劣化度により、施設を更新しなければならない場合、多額の費用を要することとなります。

今後検討予定の取り組みとしては、料金改定があります。物価上昇等の事業環境の変化により毎年度、運航費が上昇しています。一方で、原価を反映する形での運賃の値上げは近年行ってきませんでした。経営戦略の改定を機に、事業の継続性を確保するために運賃改定を検討しています。現時点では、改定率は未定のため、今後、利用者の経済的負担と財政収支のバランスを慎重に検討しながら最適な改定率を定めていきます。なお、上述の通り、本経営戦略では20%の値上げを行う仮定を置き、財政計画に反映しています。

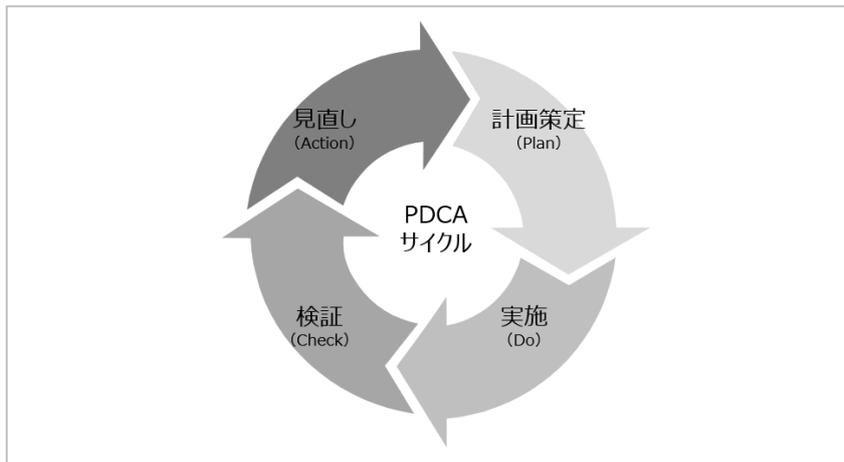
また、運航費の削減による財政健全化を図るために、速度抑制運航の実施を予定しています。運航費中で大きな経費である燃料費の削減は収支の改善に大きく寄与します。これまで使用船舶の最高速度による運航を行ってきましたが、高速船として必要最低限の速度を維持する運航を行います。速度の抑制は燃料消費量を約8%も削減することが期待されています。なお、検討している速度抑制運航は運航ダイヤには影響はなく、これまでと同等の利便性を維持することができます。

そして、これらの取り組みと併せて、利用者の維持・増加を目指した佐久島の振興施策は引き続き取り組んでいきます。新型コロナウイルスによる行動制限が解除された後においても、利用者が減少する兆候もみられています。安定的な運航収益の獲得を目指し、広報や島内施設の保全等を通じて、渡船の利用促進を行っていきます。

5 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略は、毎年度進捗管理を行うとともに、概ね5年ごとに計画改定を行うことが必要です。進捗管理・改定にあたっては、KPI（Key Performance Indicator; 重要達成度評価指標）の設定及び每期その達成度をモニタリングすることで経営戦略の達成度を評価し、投資・財政計画やそれを構成する投資試算、財源試算と実績との乖離及びその原因を分析し、その結果を企業経営に反映させる計画策定（Plan）－実施（Do）－検証（Check）－見直し（Action）のサイクル（PDCA サイクル）に基づく継続的な検証を行います。

■ PDCA サイクル（イメージ）



有効なモニタリングを実施するために、本経営戦略で設定する KPI は以下の通りです。

項目名	内容	算出方法	KPI
事故発生件数	「3. 経営の基本方針」で示した、安全運航の徹底の達成度合いをモニタリングするために、事故発生件数に対して目標値を設定しています。安全運航は海上船舶事業を営む上で、最も重要な方針であることから発生件数はゼロという目標を設定しました。	各年度の重大な物損事故や人身事故の事故発生件数	各年度 0 件 【参考】過年度実績 令和 3 年度 0 件 令和 4 年度 0 件 令和 5 年度 0 件
利用者数	利用者から収受する乗船料は本事業の財源の最も大きな柱であり、利用客の推移が本事業の財政を大きく左右することから、利用者数の維持・増加は本事業の運営上の課題となっています。また、観光を目的とした島民以外の利用者をより多く獲得するために、観光振興施策や広報活動に引き続き取り組んでいくことから、その活動の成果のモニタリングも重要になっています。よって、本経営戦略策定時点で見込んでいる利用者数を達成していくことが重要と考えています。	各年度の利用者数の単純集計	各年度「2. 将来の事業環境（1）利用者数の予測」で推計した利用者数 【参考】過年度実績 令和 3 年度 10.2 万人 令和 4 年度 10.1 万人 令和 5 年度 9.6 万人
他会計負担比率	離島地域で生活する人々にとって不可欠な海上交通を維持するために必要な投資を行うべく、一部財源を市が負担しています。一方で、公営企業として独立採算を目指す必要があることから、市の負担を最低限に止める必要があります。過去の他会計負担比率や本経営戦略策定時点で見込まれている負担比率の水準を基準として目標値を設定しました。市の負担額がいたずらに拡大しないよう目標値未満を値となるよう財政の維持に努めていきます。	各年度の決算書の数値を基準として、他会計補助金と他会計負担金の合計を経常費用の合計額で除して 100 を乗じた値	各年度 15%未満 【参考】過年度実績 令和 3 年度 0.35% 令和 4 年度 0.41% 令和 5 年度 0.54%
燃料使用量	渡船事業において、経費に占める燃料費の割合は大きくなっています。この主要な経費である燃料費を削減することが財政に繋がります。現在最高速度 25 ノットという高速度で運航していますが、22 ノット（高速船の最低速度）まで抑制することで燃費の向上による燃料費の削減が見込まれます。物価上昇により今後増加が見込まれる環境下では、燃料費の抑制の取り組みが重要になります。	各年度燃料使用量を各年度の運航回数で除して算出	各年度 105 L/回 【参考】過年度実績 令和 3 年度 110.2L/回 令和 4 年度 111.3L/回 令和 5 年度 117.1L/回

投資・財政計画（収支計画）

単位：千円、%

年度		令和5年度 (決算)	令和6年度 (見込)	令和7年度 (計画)	令和8年度 (計画)	令和9年度 (計画)	令和10年度 (計画)	令和11年度 (計画)	令和12年度 (計画)	令和13年度 (計画)	令和14年度 (計画)	令和15年度 (計画)	令和16年度 (計画)
区分	1. 営業収益	130,333	140,973	168,500	171,152	173,025	174,601	176,202	177,637	178,707	177,490	175,562	173,940
	(1) 運航収益	129,028	139,767	167,280	169,919	171,818	173,356	174,951	176,378	177,457	176,254	174,331	172,719
	(2) その他	1,305	1,206	1,220	1,233	1,207	1,245	1,252	1,258	1,251	1,236	1,231	1,221
	2. 営業外収益	9,047	128	10,375	10,403	10,429	10,360	10,384	10,390	10,393	10,391	10,384	164
収益的 収入	(1) 補助金	9,032	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	他会計補助金	800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	国庫等補助金	8,232	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	(2) 受託工事収益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	(3) 長期前受金戻入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	(4) 受取利息及び配当金	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
	(5) 資本費繰入収益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	(6) 雑収入	14	125	148	176	203	133	157	163	167	165	157	162
	収入計	139,380	141,101	178,875	181,554	183,454	184,961	186,586	188,027	189,101	187,882	185,946	174,104
	収益的 支出	1. 営業費用	146,276	174,007	166,679	170,844	170,095	173,531	177,377	178,360	181,890	185,395	189,873
(1) 職員給与と費		61,442	68,232	65,410	65,108	64,258	64,890	65,579	65,049	64,977	64,950	65,089	65,129
基本給		29,104	29,357	29,680	29,477	29,178	29,359	29,410	29,421	29,369	29,347	29,381	29,386
退職給付費		2,361	2,403	2,627	2,551	2,451	2,479	2,502	2,522	2,501	2,491	2,499	2,503
その他		29,977	36,472	33,103	33,080	32,628	33,052	33,667	33,106	33,107	33,112	33,209	33,240
(2) 経費		84,834	105,775	77,360	81,827	81,928	84,731	87,888	89,402	93,003	96,534	100,874	105,711
動力費又は燃料費		31,089	29,061	29,713	31,525	32,352	32,753	34,116	35,698	37,526	39,399	41,559	44,182
修繕費		18,163	18,150	18,425	19,807	17,101	18,329	18,363	18,405	18,401	18,120	18,324	18,322
委託料		18,157	22,978	16,789	17,464	18,078	18,693	18,800	17,965	18,200	18,347	18,401	18,343
その他		17,425	35,586	12,433	13,031	14,396	14,955	16,609	17,334	18,877	20,668	22,590	24,864
(3) 減価償却費		-	-	23,910	23,910	23,910	23,910	23,910	23,910	23,910	23,910	23,910	23,910
(4) 資産減耗費		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(5) その他		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. 営業外費用		821	1,021	1,846	1,769	1,669	1,399	1,133	1,011	833	642	444	403
(1) 支払利息		-	1,001	1,492	1,344	1,159	973	786	598	409	218	37	-
(2) 企業債取扱諸費		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(3) 受託工事費		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(4) 繰延勘定償却	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(5) その他	821	20	354	425	510	426	347	412	424	424	407	403	
支出計	147,097	175,028	168,525	172,613	171,764	174,930	178,510	179,371	182,723	186,037	190,317	171,242	
経常損益	▲7,717	▲33,927	10,350	8,942	11,690	10,030	8,076	8,656	6,378	1,845	▲4,371	2,862	
特別利益	-	3,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
特別損失	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
特別損益	-	3,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
当期純利益（又は純損失）	▲7,717	▲30,927	10,350	8,942	11,690	10,030	8,076	8,656	6,378	1,845	▲4,371	2,862	
繰越利益剰余金又は累積欠損金	124,290	134,640	143,582	155,271	165,302	173,378	182,034	188,412	190,257	185,886	188,748	184,619	
流動資産	215,590	135,269	151,626	155,672	162,901	168,191	170,703	174,163	175,118	171,444	176,783	180,085	
うち未収入金	19,085	18,056	18,266	18,424	18,600	18,751	18,909	18,797	18,586	18,414	18,246	18,024	
流動負債	84,650	52,941	63,749	63,840	64,528	65,082	65,203	65,754	66,270	47,455	33,252	33,708	
企業債	-	18,507	28,736	28,921	29,106	29,293	29,481	29,671	29,861	10,623	-	-	
うち一時借入金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
うち未払金	78,205	28,199	28,803	28,567	28,994	29,455	29,410	29,756	30,058	30,481	26,918	27,374	
累積欠損金比率	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
地方財政法施行令第15条1項により算定した資金の不足額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
営業収益－受託工事収益	130,333	140,973	168,500	171,152	173,025	174,601	176,202	177,637	178,707	177,490	175,562	173,940	
地方財政法による資金不足の比率	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
健全化法施行規則第6条により算定した解消可能資金不足額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
健全化法施行令第17条により算定した事業規模	130,333	140,973	168,500	171,152	173,025	174,601	176,202	177,637	178,707	177,490	175,562	173,940	
健全化法第22条により算定した資金不足比率	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

単位：千円、%

区分		年度	令和5年度 (決算)	令和6年度 (見込)	令和7年度 (計画)	令和8年度 (計画)	令和9年度 (計画)	令和10年度 (計画)	令和11年度 (計画)	令和12年度 (計画)	令和13年度 (計画)	令和14年度 (計画)	令和15年度 (計画)	令和16年度 (計画)
資本的 収支	資本的 収入	1. 企業債	68,600	165,600	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2. 他会計出資金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		3. 他会計負担金	-	-	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	-
		4. 他会計借入金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		5. 他会計補助金	800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		6. 固定資産売却代金	-	3,300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		7. 国（都道府県）補助金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		8. 工事負担金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		9. その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		計(A)	69,400	168,900	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	-
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	純計	69,400	168,900	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	-	
	資本的 支出	1. 建設改良費	68,750	234,300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		うち職員給与費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		2. 企業債償還金	-	-	18,507	28,736	28,921	29,106	29,293	29,481	29,671	29,861	10,623	-
		3. 他会計長期借入返還金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		4. 他会計への支出金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		5. その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	計(D)	68,750	234,300	18,507	28,736	28,921	29,106	29,293	29,481	29,671	29,861	10,623	-	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額			650	▲65,400	▲8,283	▲18,512	▲18,697	▲18,882	▲19,069	▲19,257	▲19,447	▲19,637	▲399	
補填 財源	1. 損益勘定留保資金	-	-	8,283	18,512	18,697	18,882	19,069	19,257	19,447	19,637	399	-	
	2. 利益剰余金処分額	-	44,400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	3. 繰越工事資金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	4. その他	-	21,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
計(E)	-	65,400	8,283	18,512	18,697	18,882	19,069	19,257	19,447	19,637	399	-		
補填財源不足額			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
他会計借入金残高			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
企業債残高			68,600	234,200	215,693	186,957	158,037	128,930	99,637	70,156	40,485	10,623	-	

○他会計繰入金

単位：千円

区分		年度	令和5年度 (決算)	令和6年度 (見込)	令和7年度 (計画)	令和8年度 (計画)	令和9年度 (計画)	令和10年度 (計画)	令和11年度 (計画)	令和12年度 (計画)	令和13年度 (計画)	令和14年度 (計画)	令和15年度 (計画)	令和16年度 (計画)
収益的収支			-	-	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	-
	うち基準内繰入金		-	-	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	-
	うち基準外繰入金		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
資本的収支			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	うち基準内繰入金		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	うち基準外繰入金		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合計			-	-	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	10,224	-